REDES ASOCIATIVAS

Suma fuerzas para multiplicar resultados

2ª Edición ACTUALIZADA

Cuaderno Práctico 4

Fernando de la Riva / Antonio Moreno



Editan: CRAC/ACUDEX
Diseño Gráfico: Blueside SL
Producción y coordinación editorial: CRAC
C./ Presidente Rivadavia 2, 1ºA, 11001 Cádiz
Teléfono 956 220 207
Correo electrónico crac@redasociativa.org
ISBN: 978-84-614-3949-2
Depósito Legal: CA 498-2010

> Indice



>Agradecimiento

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos.

De sus lenguajes, tratando de evitar un lenguaje sexista y facilitar la identificación con el texto de todos los géneros. De sus contenidos, incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación cuyo impacto sobre nuestra sociedad en los últimos años ha sido tan importante.

La revisión y actualización de estos Cuadernos Prácticos ha sido posible gracias al apoyo de la AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO, de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía.

>TRABAJAR EN RED, ¿Una moda, una forma diferente de trababajar? 1

Sí, está de moda, todo el mundo habla de "redes", de "trabajar en red", de "redes asociativas",... pero a menudo no sabemos de qué se trata, qué implica, como se hace...

Los medios de comunicación difunden campañas, foros sociales, manifestaciones... que movilizan a millones de personas, en las que participan centenares de asociaciones y ONGs repartidas por todo el mundo, que, por encima de su diversidad y de la distancia geográfica, trabajan juntas por las mismas causas.

Para algunas personas, esto de las redes tiene que ver con la coordinación entre organizaciones solidarias. Donde antes decíamos "coordinación" ahora decimos "redes".

También oímos hablar cada día más de las "redes sociales" en Internet, que conectan a millones de personas. Algunas asociaciones identifican las redes con "la Red" (Internet) y creen que lo fundamental es contar con su propia página web o tener presencia en Facebook, Tuenti o Twitter,...

Cambian las herramientas, pero no lo hacen nuestras formas de actuar, de relacionarnos y cooperar con otras asociaciones.

Trabajar en red es algo más: es "OTRA" manera de trabajar, dentro de las asociaciones y en las relaciones entre ellas, otra forma de organizarse, de actuar, de compartir la información y los recursos, de trabajar como un solo equipo cohesionado,...

Una asociación aislada, cerrada en si misma, que se mira permanentemente el ombligo, está irremediablemente condenada a enquistarse, a envejecer, a desaparecer.

Una asociación abierta, conectada con otras, bien enredada con los colectivos y entidades que trabajan en su entorno, que se alimenta permanentemente con las ideas, las informaciones, las aportaciones, los recursos, las oportunidades que le proporcionan sus múltiples relaciones, esa asociación crecerá, se hará más fuerte y podrá avanzar mejor hacia sus metas sociales.

Pero no nos engañemos, la cosa no es nada fácil. No se trata de un cambio superficial, sino de una transformación profunda en la cultura asociativa, una “revolución cultural” en las asociaciones.

Cambios organizativos, pero también y fundamentalmente cambios personales, porque si no cambiamos las personas que las formamos, no pueden cambiar nuestras organizaciones.

Para algunas personas y asociaciones, esta necesidad de cambio es el principal obstáculo: estamos acomodadas, apoltronadas, “bastante tenemos con mantener la asociación a flote como para que ahora tengamos que hacer un esfuerzo mayor para coordinarnos con otras”,...

Aunque también podemos verlo como una oportunidad fantástica: el esfuerzo para que nuestra asociación aprenda a trabajar en red, nos permitirá cambiar y mejorar, obtener mejores resultados, conseguir mayor satisfacción en las personas que formamos la asociación, mejorar nuestra proyección social y nuestra comunicación con las personas destinatarias,... una aventura apasionante, un esfuerzo que merece la pena.

Pero, tal vez, para estas asociaciones (quizás como la tuya) que están dispuestas, que quieren trabajar en red, el obstáculo principal es que no sabemos cómo hacerlo. No existen manuales ni guías, esto es nuevo para todas.

Y eso es una ventaja, porque el trabajo en red se construye cada día, sin corsés rígidos, con libertad y creatividad, aprendiendo sobre la marcha. Pero también es un inconveniente, porque no sabemos por donde empezar, no tenemos modelos, ni siquiera tenemos las ideas muy claras.



Este Cuaderno Práctico nace con esa intención: ayudarnos a entender mejor qué significa trabajar en red y cómo podemos ir construyendo redes asociativas que nos sirvan para alcanzar nuestros objetivos sociales.

Es importante destacar algo, ya desde estas primeras páginas: la "revolución cultural" del trabajo en red no se hace en un día, es un proceso. No es todo o nada, hay distintas situaciones, momentos, etapas, avances y retrocesos,... en el camino de tejer redes. Lo fundamental es caminar en la dirección correcta.

Las páginas que siguen tratan de dibujar el horizonte que queremos alcanzar en la construcción de las redes asociativas, la "meta", el ideal que perseguimos. Esa es su función: ayudarnos a avanzar. Por lo tanto, no asustarse: aunque nuestra realidad, el momento particular de nuestra asociación, esté todavía lejos de lo que aquí se propone, lo más importante es tenerlo claro y no perder el rumbo.

1.1. POR SI NECESITARAMOS RAZONES PARA COOPERAR

Las razones para sumar fuerzas y cooperar entre las organizaciones solidarias abundan:

EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO (SIN PARAR)

Cambios en la economía, en la comunicación y la cultura, en los lenguajes, los valores y actitudes sociales, en las formas de relación, en nuestra vida personal y colectiva... cambio permanente y vertiginoso.

Gracias a la revolución de las comunicaciones, es cada día más clara y visible la relación entre lo local, lo que pasa en nuestro barrio, y lo global, lo que pasa en el mundo.

Esos cambios ponen en evidencia una gran diversidad en las formas de pensar y vivir de las gentes, y se aceleran las mezclas entre personas e ideas. Todo ello nos permite ver esa diversidad como algo positivo, enriquecedor, para cada persona y para el conjunto de la sociedad.

Las asociaciones necesitamos cambiar para adecuarnos a los cambios sociales e incorporar esa diversidad a nuestra práctica.

PROBLEMAS COMPLEJOS, SOLUCIONES COMPLEJAS

Muchas necesidades y problemas a los que nos enfrentamos las asociaciones tienen causas y consecuencias relacionadas entre sí, inseparables unas de otras.

Por ejemplo, no podemos acercarnos al tema de las drogodependencias sin tener en cuenta los factores relacionados con la salud, pero también los aspectos educativos y culturales, los referidos al entorno familiar y social, los relacionados con la exclusión social, con el trabajo, la convivencia y la seguridad ciudadana, etc.

Del mismo modo que resulta imposible "aislar" un problema, abordarlo como si no estuviera estrechamente conectado a otros muchos, para darle respuesta son necesarias soluciones complejas, que tengan en cuenta el conjunto de los factores, que pongan en común las capacidades y recursos de los distintos actores sociales (asociaciones, administración, empresas,...).

Si las asociaciones continuamos observando nuestra realidad por una rendija estrecha -la de nuestro "tema" o la de las cuatro paredes de nuestro local- nos perderemos muchos otros aspectos de esa realidad, tendremos una visión plana, incompleta.

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA NOS ABRE INMENSAS OPORTUNIDADES

La revolución tecnológica y de las comunicaciones nos permite hoy acceder a conocimientos, medios y recursos insospechados hasta hace muy poco. Internet posibilita que la comunicación, el intercambio de ideas y conocimientos, sea mucho más rápido y completo. La informática nos permite realizar tareas que antes hubieran requerido la participación de un montón de personas, etc.

Hoy es posible colaborar y trabajar con otras personas o colectivos geográficamente lejanos. Si permanecemos en el aislamiento no será por falta de oportunidades, será porque queremos.

NECESITAMOS RENOVAR NUESTRAS ASOCIACIONES

Los proyectos asociativos no son solo cuestión de buena voluntad y empeño personal. La creciente complejidad de las tareas organizativas y de los proyectos de acción requieren conocimientos, capacidades y habilidades nuevas.

Las viejas asociaciones no sirven para dar respuesta a los nuevos problemas. En la mayoría de los casos, cuentan con muy pocas personas activas, no consiguen generar el interés ni la participación de nuevas personas y tampoco satisfacen a quienes estamos a punto de "quemarnos", saturadas de tareas y responsabilidades.

Si trabajamos en soledad, como Juan Palomo ("yo me lo guiso yo me lo como"), necesariamente repetiremos los mismos proyectos, las mismas actividades, los mismos errores, las mismas rutinas, etc., por no tener otras experiencias con las que comparar, otras referencias que nos muestren formas distintas de realizar nuestra actividad.

La cooperación entre asociaciones nos permite multiplicar el intercambio de conocimientos, el aprendizaje mutuo y se convierte en un potente factor de renovación de nuestro propio proyecto asociativo.

PODEMOS MULTIPLICAR Y RENTABILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DISPONIBLES

Si contamos solo con nuestros propios medios desaprovecharemos un montón de recursos y esfuerzos que YA existen en nuestro entorno sin los cuales nos será imposible alcanzar nuestro objetivo (¿o es que acaso nos creemos "autosuficientes"?).



La cooperación entre asociaciones nos permite sumar las capacidades y recursos de cada una de ellas, aprovechándolos mejor, complementándonos. Y también hace posible identificar y obtener nuevos recursos, porque tendremos mayor conocimiento de las posibilidades existentes, mayor información y mayor capacidad de acceder a ellos.

PODEMOS ABORDAR PROYECTOS DE MAYOR ALCANCE SOCIAL

Nuestros esfuerzos, recursos, capacidades pueden ser suficientes (sólo en algunos casos) para trabajar por unos objetivos y metas muy concretos ("micro-proyectos"), pero son insuficientes cuando nos planteamos actuar sobre problemáticas que afectan a un territorio más amplio, o a varios sectores de población, o a una situación grave (el paro, la exclusión, la desigualdad, los malos tratos...etc.).

La cooperación entre asociaciones nos permite abordar objetivos y proyectos con mayor alcance y eficacia social, que lleguen a más personas, que "ataquen" problemas y necesidades más complejos.

CRECE NUESTRA INFLUENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL

Las asociaciones, como parte fundamental de nuestra misión, necesitamos difundir nuestros mensajes, crear opinión social, señalar necesidades, sensibilizar en torno a determinadas problemáticas, cambiar la percepción y la mentalidad de distintos sectores sociales, influir en las iniciativas y políticas relacionadas con nuestros objetivos asociativos, etc.

Las asociaciones necesitamos incrementar nuestra influencia y proyección social y ello es sumamente difícil para una pequeña asociación con sus propios y exclusivos medios.

Siempre decimos que "la unión hace la fuerza". Cuando sumamos nuestra voz y nuestra influencia a las de otras asociaciones, éstas se "amplifican", se incrementa la posibilidad de llegar a nuevos ámbitos, de influir en más personas, de incidir en la opinión social, en las políticas públicas, etc.

1.2. ASOCIACIONES RELACIONALES EN LA SOCIEDAD RELACIONAL

En nuestra sociedad, en nuestro tiempo, los intereses colectivos, las necesidades sociales, están dejando de ser consideradas como responsabilidad absoluta y exclusiva del Estado.

No es materialmente posible que un solo actor social (la Administración, las organizaciones sociales, las empresas...) pueda por si solo dar respuesta a las necesidades sociales existentes. Todos los actores sociales somos corresponsables en la búsqueda y puesta en marcha de las soluciones.

Quienes apuestan por la construcción de la llamada Sociedad Relacional, señalan la necesidad de una nueva forma de relación entre Sociedad Civil, Estado y empresas, en la que cada cual tiene su papel para mejorar la calidad y condiciones de vida de la ciudadanía, y eso implica construir otras formas de comunicarse y colaborar, de trabajar conjuntamente entre los distintos actores sociales, incluidas las asociaciones.

La Sociedad Relacional se basa en las relaciones y en la cooperación, se trata de multiplicar las conexiones, la comunicación, los intercambios, la interrelación entre las distintas partes que forman la sociedad, sumando fuerzas, creando inteligencia colectiva, generando sinergias...

Las asociaciones, ya lo hemos apuntado, no podemos alcanzar nosotras solas los objetivos que pretendemos. De hecho, para poder llevar a cabo nuestras actividades, para conseguir los recursos necesarios, para llegar a las personas a las que se dirigen, para difundir nuestras iniciativas, para desarrollar cualquiera de los aspectos de la vida asociativa... dependemos de otras personas, de otros grupos y colectivos sociales, de empresas, administraciones, de otras asociaciones y entidades...

"NUESTRA ASOCIACION, POR SI SOLA, SIN NINGUNA AYUDA, NO PUEDE ALCANZAR SUS OBJETIVOS"

Si dibujamos el Mapa de Relaciones de nuestra asociación (al final de este Cuaderno te proponemos cómo hacerlo) lo comprobaremos fácilmente: nuestra organización necesita, de forma imprescindible, de un amplio conjunto de contactos y relaciones, para poder realizar sus objetivos. Si esas relaciones son muchas y sólidas, nuestra asociación será más fuerte. Si son pocas y frágiles, nuestra asociación será más débil.

Por eso, lejos de resistirnos y de perdernos en la contemplación de nuestro ombligo, hemos de aceptar que nuestra asociación es una organización que se basa en las relaciones, y hemos de cuidar éstas como oro en paño, dedicarles tiempo y esfuerzo, mimarlas, buscar el equilibrio, la reciprocidad, el interés mutuo... que sea "interesante" relacionarse con nuestra asociación, que los otros actores sociales tengan interés por colaborar en el desarrollo de nuestro proyecto asociativo.

Las redes asociativas y el trabajo en red se basan en esta manera "relacional" de entender la realidad y la intervención social.

1.3. PERO... ¿QUE ES EL TRABAJO EN RED?

El trabajo en red es, como su propio nombre indica, una forma de trabajar –en el interior de las propias organizaciones, así como en las relaciones y la cooperación entre ellas- que se basa en los siguientes principios:

RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD

La diversidad es un valor que enriquece y multiplica las capacidades particulares y comunes de quienes forman la red. No se persigue que las diferentes partes sean idénticas, piensen y actúen igual. Basta con que no sean antagónicas, incompatibles, y compartan valores y objetivos comunes, que puedan encontrar entre ellas un "Mínimo Común Multiplicador".

Diversidad y complementariedad de las partes: unas asociaciones y colectivos tienen capacidades, habilidades, conocimientos, etc., que sirven a los otros, o sea, se complementan entre sí.

HORIZONTALIDAD

Las relaciones entre los colectivos y asociaciones que trabajan en red son "entre iguales", son horizontales, no vienen determinadas por una jerarquía piramidal o por cargos "formales".

Eso no quiere decir que todas las partes de una red hagan de todo, que las tareas y funciones no estén bien definidas y repartidas, sino todo lo contrario. Lo que pasa es que TODAS las tareas y funciones, desde la más sencilla a la más compleja, son FUNDAMENTALES, no sentimos ninguna tarea de la red como "ajena", y todas las partes nos reconocemos corresponsables de todas las tareas.

SINERGIA, TRABAJO EN EQUIPO

Los colectivos y asociaciones que trabajan en red se ven a sí mismos como un nudo, como parte de un entramado mucho más amplio: los demás nudos de la red les necesitan y ellos necesitan a los demás, para alcanzar su propio objetivo particular y, de esta forma, juntos, poder alcanzar el objetivo común.

No actuamos cada cual por nuestra cuenta, a nuestro aire, nos apoyamos mutuamente, compartimos recursos, nos entendemos y funcionamos como un equipo.

AUTONOMÍA E INTERRELACIÓN ENTRE LAS PARTES

Los colectivos y asociaciones que trabajan en red tienen una plena capacidad de decidir sobre el desarrollo de sus funciones y tareas particulares. No puede ser de otra forma: si tuvieran que consultar para todo a cada una de las demás partes, el funcionamiento sería lento e inoperante.

El trabajo en red es una forma de trabajo ampliamente descentralizada, en la que cada una de las partes más pequeñas funciona a su vez como un equipo, con la mayor autonomía posible. Pero, esa autonomía es inseparable de la interrelación: cada una de las asociaciones y colectivos de la red está en conexión y comunicación permanente con los demás.

PERTENENCIA PARTICIPATIVA

La manera de "pertenecer" a otras formas de organización y coordinación distintas del trabajo en red se expresa muchas veces a través de la representación (las partes están representadas, mediante personas delegadas, en los órganos de decisión), por la aportación de recursos (pago de cuotas, por ejemplo), o por otras fórmulas.

Sin descartar esas formas, la pertenencia a las redes se expresa fundamentalmente en la participación activa de quienes las constituyen. En otras palabras, en una red no sirve enviar representantes ni contribuir a los gastos, si no existe implicación efectiva. Forma parte de la red quien participa en ella.

COMPROMISO

Un factor esencial para el trabajo en red es el compromiso de quienes forman parte de ella. Compromiso significa asumir responsabilidad y riesgo, es decir, ejercer la solidaridad con el proyecto colectivo, a las duras y a las maduras.

El grado de compromiso es mayor cuando se materializa y se manifiesta de forma clara, concreta. En la medida que una red quiera afianzar el nivel de compromiso se exigirá, a sí misma y a quienes la forman, una expresión de compromiso que vaya más allá de las palabras o declaraciones de buenas intenciones.

OBJETIVOS COMUNES

Como hemos apuntado, quienes trabajan en red han de tener objetivos comunes, o, dicho de otra forma, han de tener en común algunos objetivos.

Los objetivos particulares de las distintas partes que forman la red no pueden ser contradictorios entre sí, no pueden perseguir metas enfrentadas, deben tener una coherencia y afinidad suficiente.

Por otro lado, los objetivos de la red no pueden ser ajenos a los objetivos particulares de cada una de las asociaciones, sino que han de incluirlos en todo o en parte. Todas las partes de la red han de sentir como propios los objetivos comunes.

COMUNICACIÓN TRANSPARENTE Y PERMANENTE

La comunicación recíproca, el diálogo permanente, el intercambio de ideas, es la forma básica y cotidiana del trabajo en red, una de sus claves esenciales.

Todas las acciones y tareas que desarrollamos en red –como en nuestras asociaciones- pasan necesariamente por la comunicación.

Eso no quiere decir –lo aclaramos, por si acaso- pasarse todo el día en reuniones. Por el contrario, significa "menos y mejores reuniones, y más –muchas más- formas diversas de comunicación e intercambio". Si la comunicación no funciona, querer trabajar en red es perder el tiempo.

CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO

Los gurús de la Sociedad de la Información dicen que, en estos tiempos, el problema no es de falta de información, sino saber localizar la información que nos interesa, interpretarla y utilizarla adecuadamente... saber "gestionarla".

El trabajo en red tiene la cualidad de permitirnos aprovechar, como ya se ha dicho, las capacidades, experiencias y conocimientos propios de las diferentes partes que forman la red, produciendo un nuevo nivel de conocimiento, una mayor capacidad de comprensión de la realidad y de respuesta.

En el trabajo en red el conocimiento, la información –que es poder- no se reserva para cada cual, no se esconde, se comparte.

ACCIÓN COMÚN

El trabajo en red es comunicación y cooperación PARA LA ACCIÓN, para hacer cosas, no solo para llevarnos mejor.

Compartir ideas con otros colectivos es importante y necesario, pero ese intercambio ha de traducirse en "hacer" conjuntamente, porque si no se desinflará rápidamente la red. Es la acción en común la que sostiene a las redes.

Por otro lado, no nos inventamos redes, no creamos estructuras organizativas primero, para ver luego lo que hacemos con ellas. Es la acción conjunta, son las necesidades concretas que surgen de ella, las que condicionan la forma de organizar la red.



SIMPLICIDAD Y FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

Un principio básico del trabajo en red es evitar todo procedimiento formal y toda estructura ineficaz o innecesaria, todo aparato superfluo. La burocracia es una de las principales enemigas del trabajo en red.

La organización de la red no es un fin en si misma, sino un medio para conseguir nuestros objetivos comunes, y por eso la adecuamos y cambiamos siempre que sea preciso.

La comunicación permanente entre las partes, entre las asociaciones que forman la red, ayuda mucho a esta flexibilidad organizativa.

LIDERAZGO COLECTIVO

El trabajo en red no funciona sin liderazgo, sin el impulso, la iniciativa y el trabajo de personas y entidades concretas que apuestan por animar y dinamizar la red.

No se trata de un liderazgo personalista (aunque, muchas veces, pueda tener un rostro determinado), debe ser un liderazgo compartido, en el que se suman esfuerzos y capacidades de unas y otras personas.

El liderazgo en las redes no tiene por función "suplir" la iniciativa, ahorrar trabajo a quienes la forman, sino, por el contrario, favorecer y facilitar su participación. Las redes son un carro del que todo el mundo tira.

CREATIVIDAD, INNOVACIÓN

Una red es una estructura organizativa esencialmente flexible, abierta, versátil, que cambia y se adapta a las condiciones del entorno con facilidad, de acuerdo con las necesidades de cada momento. Por eso, su disposición al cambio, a la innovación, su apuesta por la creatividad, por la capacidad de imaginar nuevas soluciones a los problemas y dificultades.

En el trabajo en red el cambio es una oportunidad y no un obstáculo.

EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

Este es otro principio fundamental del trabajo en red: aprendemos de la propia experiencia, de la propia práctica. Y no paramos de aprender.

La evaluación permanente, la observación continua de lo que hacemos y cómo lo hacemos, el análisis de los resultados que producimos colectivamente... nos permite mejorar, aprender a hacerlo mejor, con mayor eficacia, con mejor aprovechamiento de los recursos, con mayor satisfacción de quienes participamos.

En el trabajo en red, la evaluación no es un trámite incómodo sino una oportunidad única para mejorar.

BUEN CLIMA DE RELACIÓN INTERPERSONAL

Una red no es un club de contactos, ni su finalidad es hacer amistades, pero el trabajo en red no funciona si no funcionan las empatías y las simpatías, la confianza mutua entre quienes participan.



Esa confianza es una condición necesaria para la cooperación, y se construye mediante el conocimiento interpersonal e intergrupal, que nace –a su vez- de la comunicación transparente. Cuidar las relaciones significa cuidar la red.

1.4. ¿QUE TIPOS DE REDES PODEMOS CONSTRUIR?

El trabajo en red no solo sirve para la cooperación entre asociaciones, también es útil para organizar las relaciones entre las distintas partes, áreas, grupos de trabajo, equipos, etc. que forman la asociación.

A eso le llamamos Redes Internas. Todas las ideas que recoge este Cuaderno pueden ser leídas en ese doble sentido: tanto para su aplicación en las redes internas de las asociaciones como en las redes inter-asociativas.

De manera genérica, podemos decir que una red es la suma de personas, organizaciones sociales, entidades públicas o privadas, que comparten capacidades, conocimientos y recursos, y actúan coordinadamente para alcanzar un objetivo común.

Conocer mejor los distintos tipos de redes nos ayuda a identificar mejor nuestra práctica cuando ya formamos parte de algún proceso de cooperación, y, en todo caso, nos orientará a la hora de decidir qué redes queremos construir.

Puede que estas caracterizaciones que proponemos a continuación sean un poco esquemáticas y lo cierto es que las cosas no son tan simples: efectivamente, la mayoría de las redes existentes presentan rasgos correspondientes a más de un tipo de los aquí apuntados, que se combinan entre sí. Es muy raro encontrar "modelos puros".

· Teniendo en cuenta QUIENES LAS FORMAN, podemos distinguir entre:

REDES DE PERSONAS

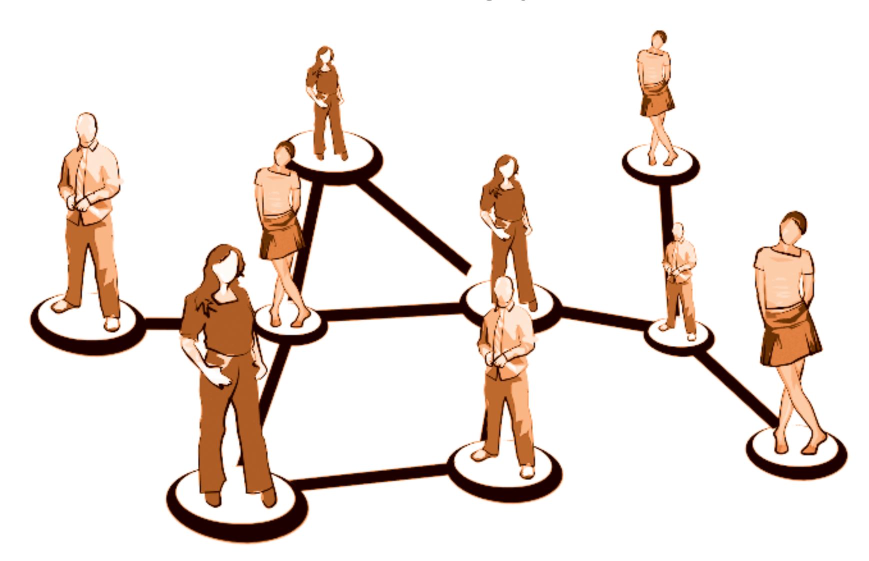
Están formadas solo por personas, a título individual, que comparten intereses, objetivos, formas de pensar, maneras de actuar, etc., y se conectan entre sí por voluntad y decisión propia (como por ejemplo: redes de profesionales, de docentes, de artistas, etc.).

Atienden sobre todo a la calidad de las relaciones, del intercambio, más que a la cantidad de personas que las forman, y tienen una clara vocación de apoyo mutuo, de desarrollo y "enriquecimiento" personal.

En muchas ocasiones las redes de personas son germen de otras redes, contribuyendo poderosamente a la formación y consolidación de vínculos y conexiones entre organizaciones, entidades, etc.

Pero al ser la vinculación afectiva uno de los factores más importantes de cohesión de las redes de personas (además de los objetivos comunes y la acción común) no es raro que éstas aparezcan y desaparezcan en el tiempo, en función de las necesidades e intereses personales de sus componentes.

Internet ha favorecido y potenciado la creación y multiplicación de las redes personales al facilitar una comunicación ágil y directa.



REDES DE ORGANIZACIONES

Están formadas solo por organizaciones (asociaciones, entidades públicas, empresas, universidades,...), del mismo o distinto tipo (redes asociativas, redes de municipios y provincias, redes de empresas, etc.).

También podemos diferenciar entre redes gubernamentales, no gubernamentales e interinstitucionales, según sea el carácter de las entidades u organizaciones que las componen.

Son redes que ponen empeño, recursos y esfuerzos en consolidar formas de cooperación entre entidades, entre organizaciones, más allá de las personas que las componen en cada momento, para hacer cosas con continuidad, abordar objetivos de mayor alcance, teniendo muchas de esas redes una visión a largo plazo.

REDES MIXTAS

Están formadas al mismo tiempo por organizaciones y entidades (públicas, privadas sociales...) y por personas a título personal (Foros Sociales, Vivienda Digna, Asociaciones de Desarrollo Local, etc.).

Estas redes aparecen muchas veces como respuesta a situaciones o reivindicaciones muy concretas (Contra-cumbres, dotación para cooperación al desarrollo, programas de empleo, salud, desarrollo local, etc.) y sus componentes actúan de forma coordinada, sean entidades o personas, para la ejecución de acciones puntuales, campañas, etc.

Otras veces, especialmente en el territorio local, estas redes se constituyen para facilitar procesos comunitarios más continuados, coordinando la participación de los distintos actores sociales que participan en ellos.

· Teniendo en cuenta LO QUE LES CONVOCA, podemos distinguir entre:

REDES TEMÁTICAS

Están formadas por personas y/u organizaciones que comparten un mismo tema de interés y campo de actividad: la ecología, la solidaridad internacional, la salud, el ocio y tiempo libre...etc., aunque no trabajen en el mismo territorio.

En otros muchos casos se combina lo territorial con lo temático y se forman redes de organizaciones o personas cercanas interesadas por un mismo campo o problemática.

La red temática les proporciona a sus miembros una gran capacidad de incidencia en su campo específico de acción, multiplicando y rentabilizando sus conocimientos y experiencia, incrementando su influencia social y ante las administraciones públicas que se ocupan de ese campo, potenciando sus relaciones con los medios de comunicación y otros actores sociales, posibilitando la realización conjunta de proyectos de mayor alcance en sus objetivos o en sus personas destinatarias comunes, y hace posible desarrollar la comunicación con otras redes nacionales e internacionales sobre aspectos relacionados con su temática.

REDES TERRITORIALES

Están formadas por personas y/u organizaciones que comparten un mismo territorio de acción, aunque trabajen para/con diferentes colectivos sociales o desde distintos campos temáticos, que conectan, vinculan sus proyectos a los de otras entidades de su mismo entorno para mejorarlos desde una perspectiva integral.

La red les proporciona una gran capacidad de incidencia en su entorno territorial, llegando a sectores muy diversos y a un gran número de personas, aumenta su capacidad de reivindicación, de respuesta ágil y directa a las necesidades próximas, potenciando la interlocución con las administraciones locales y otros actores sociales del territorio, etc.

En estas redes ocupa un lugar muy importante la comunicación y el conocimiento mutuo, el respeto a la diferencia y la toma de decisiones por consenso. Dedican mucho tiempo al debate sobre la situación del barrio, pueblo o localidad, para traducirlo a proyectos. Una de sus formas más características de acción son los programas o planes comunitarios.

· Teniendo en cuenta **SU FORMA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**, podemos distinguir entre:

REDES NUBE DE MOSQUITOS (TAMBIÉN LLAMADAS “REDES DISTRIBUIDAS”)



Este tipo de redes no tienen un "centro" establecido, pudiendo tener muchos a la vez, y cada organización está vinculada directamente con todas las personas, asociaciones o entidades que forman la red.

Algunas de sus características son:

- Las relaciones entre las partes no tienen por qué ser formales, pudiéndose establecer una vinculación flexible entre las distintas organizaciones y/o personas. Existen tantos momentos para el encuentro e intercambio de ideas como para realizar proyectos comunes.

- Existe más de un promotor de iniciativas. Es decir, no hay una organización o persona que "tire del carro" y arrastre a las demás, sino que de forma simultánea se promueven actividades y acciones a propuesta de varias asociaciones.

- Los miembros que las componen suelen ser del mismo tipo, en cuanto al tema en el que trabajan, el ámbito territorial (local), la dimensión de la organización (preferentemente pequeñas y medianas), lo que implica unas relaciones muy horizontales entre ellas.

- Suelen conseguir sus objetivos, que, por lo general, son concretos y operativos. Suelen ser eficientes, pues el coste para su funcionamiento y mantenimiento es muy bajo. Pero carecen de agilidad de reacción, pues al no estar articulada la toma de decisiones, al no existir una estructura de apoyo de la red, es necesario el debate y consenso permanente entre las partes para tomar postura frente a algún acontecimiento.

- Muchas veces no son "visibles" (no tienen sede fija, logotipo, ni personas que trabajen en su animación), no tienen entidad formal propia, operan con un bajo nivel de "normatividad" (pocas normas y reglas establecidas), pero la información circula, el conocimiento entre sus componentes aumenta, gracias a la acción común. A menudo no cristalizan en una organización propia y estable, pero son dinámicas y flexibles.

REDES VERTICALES (TAMBIÉN LLAMADAS "REDES CENTRALIZADAS")

Este tipo de red se caracteriza por tener un centro de decisión y gestión muy fuerte, con participación de representantes de las distintas entidades y, a menudo, con una estructura propia de coordinación o dirección que "centraliza" las relaciones bi-direccionales con las diferentes entidades o asociaciones que forman la red.

Tienen sus propios presupuestos con independencia del de las organizaciones que la componen, así como un mecanismo propio de captación de recursos.

Algunas otras características son:

- Responden a una forma de estructura fundamentalmente jerárquica, con niveles de participación y decisión muy definidos, con representantes que deciden los programas y negocian en nombre de la red. Son redes que implican a las estructuras de dirección de las organizaciones, aunque a menudo no lleguen a trascender hasta los niveles de base.

- El centro de la red, que suele ser una estructura fuerte, impulsa el desarrollo de programas para que se incorporen a ellos o los desarrollen las distintas entidades o personas que forman la red. Frecuentemente son programas muy homogéneos. La información suele circular "de arriba abajo".

- Suelen contar con un fuerte nivel de "normatividad", con reglamentos o normas previamente establecidas que regulan las relaciones y el funcionamiento de la red con amplio detalle y que obligan a todas las partes.

- Suele existir poco contacto multidireccional entre las asociaciones de un mismo nivel, y, en ocasiones, incluso un alto grado de desconocimiento entre los distintos miembros.

REDES HORIZONTALES (TAMBIÉN LLAMADAS "REDES DESCENTRALIZADAS")

Se caracterizan fundamentalmente por la relación directa, horizontal, aunque estructurada (a diferencia de la "nube de mosquitos"), de las diferentes asociaciones y colectivos que forman la red.

A menudo puede existir un núcleo o equipo central, secretaría de la red o estructura similar, que responde a una asamblea general donde es elegido y los componentes de la red cuentan con mecanismos de control y evaluación permanente sobre la gestión de este equipo.

Algunas de sus características son:

- Existe un alto grado de autonomía de sus miembros y más allá de las propuestas de acción en común, cada nudo planifica y desarrolla sus propias actividades partiendo de su realidad y contando para ello con el apoyo del resto de componentes de la red.

- Se producen relaciones tanto verticales (desde el equipo central con cada miembro) como horizontales (entre los miembros), en función del carácter de las actuaciones o necesidades que se deban abordar.

- Las metas de cada entidad o personas componentes de la red construyen la meta común, existiendo una estrecha relación entre la consecución de los objetivos particulares (de cada asociación) y los comunes (los de la red).

- El equipo central o secretaría tiene como funciones principales: dar unidad a las acciones, concretizar los distintos intereses, coordinar las actividades, animar las relaciones y favorecer la participación.

Como ya hemos señalado, la combinación de estos distintos tipos da lugar a múltiples formas y diferentes "modelos" de redes.

Algunas de ellas ponen mayor peso en la proximidad y la cercanía, en la posibilidad de una relación presencial.

Otras, en cambio, optan o no tienen más remedio que acudir a la relación virtual y a medios de comunicación y organización de la acción que no requieran la continua presencia física de las personas.

Unas redes se constituyen para dar respuesta a objetivos muy concretos en el tiempo, disolviéndose cuando estos han sido alcanzados, y podemos llamarlas redes temporales.

Otras buscan una mayor continuidad, no estando vinculada su existencia a plazos determinados y podemos llamarlas **redes permanentes**.

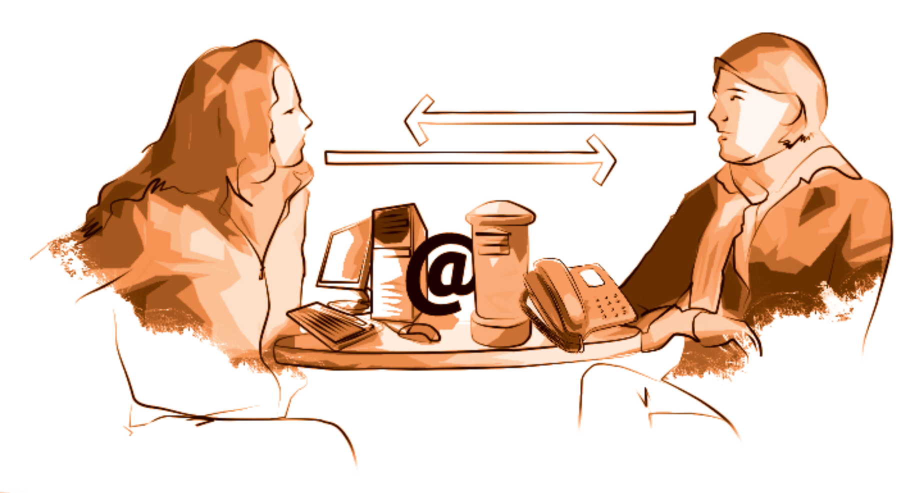
1.5. CUATRO "ZONAS FUNDAMENTALES" QUE HEMOS DE CUIDAR PARA CONSTRUIR REDES FUERTES

Como hemos señalado, son muchos los factores que inciden en el funcionamiento de las redes, pero hay "zonas" fundamentales, aspectos claves que es preciso tener especialmente en cuenta:

LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS COMUNES, LAS ACCIONES PARA ALCANZARLOS

Una red no funciona si no tiene clara su misión, si quienes la forman no comparten objetivos comunes, si no saben para qué y para quién trabajan conjuntamente.

Pero no basta con ello si no son capaces de traducir esos objetivos en acciones comunes. Sin actividad, sin proyectos conjuntos en marcha que persigan esos objetivos, no hay red que pueda existir.



LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES

Si la comunicación entre las partes no funciona, la red no funciona. Quienes estemos construyendo o queramos construir redes, deberemos prestar una especial atención a la comunicación.

No debe haber zonas oscuras en la comunicación, todas las partes deben tener pleno acceso a la información necesaria. La información debe circular en todos los sentidos y niveles, con agilidad, buscando la respuesta, la comunicación, el intercambio, la participación de todas las partes de la red.

SOSTENIBILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS MEDIOS

Una red no funciona por si sola, espontáneamente, sin organizarse, sin unas "reglas de juego" comunes, sin dotarse de formas de comunicación, de acción, de decisión, sin repartir tareas.

Una red no funciona sin liderazgo, compartido, democrático, participativo, pero liderazgo al fin: gente y entidades concretas que asumen correponsablemente la tarea de animar y dinamizar la red.

Y una red no funciona "del aire", sin medios. Esos medios serán los que ya existen, los que reunimos entre las diversas partes de la red o aquellos que podemos conseguir. Pero necesitamos medios para poder hacer lo que queremos hacer.

LA COMUNICACIÓN "EXTERNA", LA PROYECCIÓN DE LA RED

Una red cerrada, aislada en si misma, tiende a envejecer rápidamente y morir. Por su propia naturaleza y condición, las redes han de ser abiertas, han de estar conectadas y comunicadas de mil maneras con otras entidades y redes de su entorno.

Quienes quieran construir redes de trabajo habrán de prestar mucha atención a las relaciones y la comunicación con el entorno, a la comunicación y a las alianzas con otras redes y entidades, al contacto y la conexión con el "exterior" de la red. Es allí donde van a desarrollar sus acciones, donde han de alcanzar sus objetivos comunes y donde han de buscar los apoyos y los recursos necesarios para lograrlo. Aislarse es suicidarse.

Estas cuatro "zonas de atención" son fundamentales. No podemos olvidar ninguna porque entonces cojeará la red. Tampoco se puede poner la disculpa: "ya sabemos que es muy importante, pero es que no hay tiempo para todo".

Algunas redes, algunos procesos de coordinación, concentran toda su atención en la acción común, en alcanzar rápidamente sus objetivos, sin prestar atención suficiente al conocimiento y las relaciones entre quienes la forman, a la construcción de organización y a la búsqueda de medios para sostener la acción y la propia red, o a la proyección y comunicación de la red con el entorno. Se agotan en el activismo, son brillantes y fugaces, su recorrido es corto.

Otras redes o procesos de coordinación se ocupan fundamentalmente de la comunicación y las relaciones interpersonales, de conocerse y reforzarse mutuamente. Dedican poca atención a las demás zonas claves de las redes. Pueden acabar siendo buenos clubes de contactos, o grandes redes de amistad, pero serán poco operativas en su acción común, con escaso impacto social y con poca proyección en su entorno.

Algunos procesos de coordinación pueden apostar tanto por la articulación organizativa y por conseguir los recursos para la acción, dedicándole tanta atención y esfuerzo a esta gestión de los medios, que su acción común se empobrezca, al igual que las relaciones y el intercambio entre quienes la forman. Se convierten en estructuras para conseguir recursos.

Otras redes o procesos también dedican un gran esfuerzo a la comunicación y la proyección social, a las relaciones interinstitucionales, al marketing social de la red, en detrimento de su acción o del intercambio entre quienes la forman de tal manera que pueden acabar siendo "redes fantasma", que solo tienen presencia en los medios de comunicación.

"ES PRECISO DEDICAR TIEMPO Y ESFUERZO A TODAS LAS ZONAS FUNDAMENTALES DE LA RED"

Si no encontramos el tiempo para atender cada una de estas "zonas" fundamentales, no se resolverán por si solas y no funcionará la red.

1.6. ¿QUIENES "ANIMAN" LAS REDES?

Ya hemos señalado que el trabajo en red requiere "liderazgo". Las redes necesitan que las animen personas concretas que se ocupen específicamente de facilitar y asegurar el adecuado funcionamiento de la red, el cumplimiento de sus objetivos y tareas.

A veces, esa función de apoyo general se desarrolla de manera rotatoria por las entidades o asociaciones que forman la red. No suele ser una fórmula muy eficaz, porque hace depender las tareas –muchas veces complejas- de las diferentes y desiguales capacidades de las distintas asociaciones, y para éstas, cuando les toca "coordinar", significa un gran esfuerzo suplementario a añadir a sus tareas propias y a su propia participación en la red.

Otras muchas veces, las redes crean un equipo especializado, que toma muchos nombres diferentes según los casos: secretaría general, equipo de coordinación o dinamización, estructura de apoyo, nodo coordinador o articulador, etc.

Ese equipo tiene la misión específica de ayudar a crear las condiciones para el pleno desarrollo de la red, de sus proyectos de acción, de las interrelaciones entre sus miembros, de su estructuración y crecimiento, de su proyección social.

Y decimos "ayudar a crear", porque los protagonistas de la red son sus diferentes nudos, las asociaciones que la forman, y de ellas debe ser la iniciativa y la participación, que no puede ser suplida por esa estructura de apoyo.

El equipo coordinador realiza, fundamentalmente, una tarea de animación y dinamización de la participación de las asociaciones y colectivos que forman la red, y para ello promoverá la comunicación, los encuentros e intercambios, la construcción de proyectos de acción, la evaluación, etc.

Ese nodo o equipo articulador debe ser evaluado regularmente y de forma colectiva por los miembros de la red.

1.7. LAS REDES EN LA "RED", HERRAMIENTAS PARA COMUNICACION

A lo largo de este Cuaderno hemos señalado una y otra vez la oportunidad que las Tecnologías de la Información y la Comunicación ofrecen a las redes asociativas.

Internet, también llamada "La Red", así con mayúsculas, es un instrumento con un enorme potencial para favorecer y hacer posible el desarrollo de las redes, y lo está demostrando día a día.

Quienes quieran promover redes asociativas deberán tener muy en cuenta esta excelente oportunidad y trabajar activamente para que las distintas asociaciones vayan incorporando el uso de las TIC a su propia práctica y a la comunicación y coordinación entre ellas.

Este es, por otra parte, un excelente campo para ejercer la solidaridad: trabajar conjuntamente, mediante la cooperación y la presión política, para facilitar el acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación a los pueblos de los países empobrecidos.

Por otra parte, también es un objetivo estratégico en nuestra realidad más inmediata, a nivel local: las asociaciones con mayores posibilidades de acceso a Internet, con más tiempo de aprendizaje en esto de la "navegación", debemos facilitar el acceso y compartir el aprendizaje con las asociaciones más cercanas que tienen mayores dificultades.

"LAS NUEVAS TECNOLOGIAS SON UN INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA CONSTRUCCION DE LAS REDES"

Lo que es evidente es que las TIC nos ofrecen herramientas muy útiles y eficaces para poder facilitar la comunicación entre las distintas partes de una red.

Pero las herramientas son instrumentos y, por si solas, de nada sirven, es preciso que comprendamos la necesidad e importancia de comunicarnos adecuadamente y le dediquemos la atención y el esfuerzo que ello precisa.

Cuando tengamos esto claro, dispondremos de distintas formas y recursos de comunicación:

- Reuniones presenciales: las asambleas, los plenos, reuniones de trabajo, convivencias, etc. son algunas formas que tenemos de comunicarnos en las redes. En ellas ponemos en común nuestros puntos de vista y, sobre todo, tomamos las decisiones conjuntamente. Aquí es donde entra en juego el componente afectivo, el trato y la relación personal. Pero no debemos abusar de las reuniones presenciales, porque puede "ser peor el remedio que la enfermedad" si estos espacios se convierten en largos, monótonos, aburridos e inoperantes. (Ver Cuaderno Práctico nº 1: Las reuniones)

- Actividades formativas: la formación es un espacio privilegiado para la comunicación y el intercambio. Los momentos de aprendizaje colectivo nos brindan la oportunidad de escuchar y comprender las visiones que tienen otras partes de la red, así como expresar nuestros propios puntos de vista. Tienen la ventaja de desarrollarse en lugares libres de teléfonos, de "plazos por cumplir", ajetreo, ruidos... etc., en definitiva, de interferencias que dificultan nuestra comunicación.

- Teléfono: es un medio de comunicación muy personal, un medio "a dos". Su uso es imprescindible para establecer conversaciones en tiempo real, cuando buscamos el calor de la voz y la respuesta inmediata de otra persona. En la comunicación existen matices personales relacionados con el lenguaje, la entonación, que nos posibilita una mejor comprensión de la otra persona y que sólo es posible percibir mediante una conversación telefónica o presencial.

- Envíos y correos postales: aunque haya sido "tocado" por el desarrollo de las tecnologías, el correo postal sigue siendo la única o principal alternativa para muchas asociaciones y colectivos. Así pues, aunque signifique una lentificación de la comunicación, no conviene prescindir de este medio.

- Circulares: son comunicaciones breves, que se lanzan a todos los puntos de la red con la intención de emitir una información útil y necesaria para todo el mundo, para valorar un proyecto conjunto o para establecer plazos en las actividades. Son un medio muy importante para que todas las partes de la red puedan tener la información necesaria en cada momento. Podemos combinar las circulares escritas con los envíos a través de correo electrónico.

- Boletines: dan cuenta de la actividad de la red durante un periodo de tiempo, con un uso tanto interno como externo. Una de sus utilidades es servir de referencia para toda la red y generar la participación de un gran número de personas colaboradoras. Permiten incluir mayor información, en cantidad y profundidad. En este caso debemos destacar, junto a la información, los espacios de opinión que crean y animan el debate interno. Como en el caso anterior, también se pueden combinar el formato en papel con el boletín electrónico.

- Correo electrónico. Tiene la ventaja de ser inmediato, de que se pueden adjuntar documentos, imágenes u otros archivos. Y facilita una respuesta rápida. Se utiliza para una gran cantidad de tareas cotidianas y es un sistema muy eficaz para la construcción colectiva de documentos, de programaciones, solicitud de opiniones, y para la difusión de cualquier tipo de información. Gracias al correo electrónico, gran parte de las reuniones presenciales pueden dedicarse al debate y la decisión, puesto que este medio nos permite disponer de la información previa necesaria.



- Listas de correo: suponen una fórmula de correo electrónico muy eficaz cuando necesitamos estar al tanto y comunicarnos con un gran número de personas. Evita que tengamos que buscar las direcciones de cada persona destinataria y con una sola dirección común la información llega a cuantas personas estén inscritas en la lista. La ventaja de este medio es que todas las partes podemos emitir información que llega a todas con inmediatez. Es ideal para que todo el mundo opine, se pronuncie, informe o plantee interrogantes.

- Foros Virtuales: es un sistema mediante el cual y dentro de una página web, se abre un debate sobre temas determinados, preferiblemente con la moderación de algunas personas, permitiendo aportar y ver las aportaciones de todas las que intervienen, responderles, enviar un mensaje a todo el mundo que participa, abrir nuevos interrogantes y en definitiva compartir e intercambiar ideas, experiencias y puntos de vista de una forma sencilla y dinámica. Muy aconsejable para trabajar en profundidad un tema con la participación de un gran número de personas de lugares muy distantes entre sí.

- Chats: son conversaciones escritas en tiempo real a través de Internet. Es un medio muy dinámico que requiere cierta destreza y habilidad en la "mecanografía". Nos permite charlar con un grupo de personas (dentro de una "sala", en el argot) o de forma individual (a través de "privados"). La mayoría de los chats juegan un papel fundamentalmente relacional, es decir, sirven para compartir con otras personas puntos de vista, preguntar o interesarse por las demás, hacer chistes, en definitiva un vehículo informal para la comunicación en el interior de la red. También puede tener un uso en relación con la preparación de reuniones, aclaración de dudas, debate de algún aspecto urgente...etc.

- Páginas web, intranets, blogs, a través de las cuales difundimos noticias o informaciones de interés para toda la red, con la posibilidad de que cualquier persona pueda acceder a ellas, encontrando anuncios, documentos, enlaces con otras páginas, agendas de actividades, contactos con otros colectivos, así como la posibilidad de participar reaccionando a un anuncio, insertando su propia información...etc. Es muy recomendable para la difusión de actividades y para dar a conocer experiencias.

1.8. ETAPAS EN EL CAMINO DE LA CONSTRUCCION DE REDES ASOCIATIVAS

Lo de construir una red no es cuestión de un día, no se improvisa de la noche a la mañana, ni es sólo cuestión de "voluntarismo", de echarle muchas ganas. Requiere compromiso, pero también tiempo y constancia, se trata de un PROCESO gradual en el que vamos aprendiendo de la experiencia acumulada, que va recorriendo y superando etapas.

Esas etapas no son lineales, o sea, hay avances y retrocesos, momentos más activos y otros más tranquilos, podemos estar en distintas etapas o momentos respecto a las otras asociaciones y entidades con quienes pretendemos trabajar en red.

Tomando como punto de partida las aportaciones que hicieron quienes participaron en el I Foro Virtual Iberoamericano de ONGs de Acción Social (Fundación Esplai, 2001), señalamos algunas de esas etapas:

IDENTIFICACION

Nos enteramos de que, en nuestro entorno (más o menos cercano), existen otras asociaciones, otros colectivos que –aparentemente- trabajan en el mismo territorio o campo temático, con las que quizás podemos compartir ciertos objetivos o ciertas formas de trabajo, o posiblemente nos dirigimos a las mismas personas, o tal vez compartimos necesidades organizativas, etc.

Para que esa identificación sea posible es necesario que los colectivos, las asociaciones, DIFUNDAMOS mejor quienes somos y lo que hacemos, que nos replanteemos nuestras estrategias de comunicación, y también es imprescindible que seamos organizaciones receptivas, que estemos atentas a las informaciones que nos lleguen.

CONOCIMIENTO

Hacemos un esfuerzo –dedicamos tiempo y medios- para conocer con mayor profundidad –más allá de los folletos propagandísticos- los objetivos, valores, métodos de acción, programas y proyectos concretos (especialmente éstos) de las asociaciones identificadas, dándoles a conocer los nuestros.

Para eso es necesario que existan o se creen espacios -formales e informales- (encuentros, seminarios, jornadas, foros, publicaciones, etc.) en los que sea posible compartir e intercambiar experiencias, ideas, inquietudes,... en los que podamos saber qué, cómo, para qué y para quiénes trabajan las entidades de nuestro entorno.

RECONOCIMIENTO

Encontramos afinidades y coincidencias en las asociaciones que vamos conociendo. Constatamos, descubrimos los aspectos comunes –objetivos, valores, necesidades, potencialidades,...- que compartimos con ciertas asociaciones. Comprobamos que –por encima de las diferencias- existen afinidades suficientes. Reconocemos como afines a esas otras asociaciones y buscamos su reconocimiento, nos reconocemos mutuamente como parte de un proyecto global común.

No formamos redes con "cualquiera" sino con quienes nos sentimos mas "cerca" (aunque puedan estar geográficamente muy lejos), con quienes compartimos un mínimo de afinidades, sin que nuestras diferencias entren en conflicto o contradicción.

En esta etapa es importante tener en cuenta el principio del "Mínimo Común Multiplicador" para definir los **mínimos** objetivos e intereses **comunes**, en los que nos reconocemos afines y que hacen que nuestras capacidades de **multipliquen**, frente al principio del "Máximo Común Divisor" por el cual ponemos el acento en lo que nos diferencia y divide.

"LA CONSTRUCCION DE REDES ES UN PROCESO QUE REQUIERE PACIENCIA Y CONSTANCIA"

COLABORACION

Contribuimos, colaboramos en los programas y proyectos de las otras asociaciones, aportando conocimientos, recursos y capacidades que puedan serles útiles, fortaleciendo la comunicación y el intercambio, reforzándonos mutuamente.

Empezamos a considerarnos mutuamente como un "recurso" que fortalece, que suma nuevas perspectivas y posibilidades a lo que ya estamos haciendo. La colaboración nos permite conocernos y re-conocernos mucho mejor, con mayor profundidad, pasando de la teoría a la práctica.

COORDINACION

Cada cual, cada asociación o entidad, promueve y desarrolla sus propios proyectos e iniciativas, pero contamos con las otras asociaciones para ello, son un recurso clave en nuestras respectivas estrategias. Y además, organizamos, programamos, articulamos las acciones de nuestras respectivas asociaciones para que no se solapen, para que no desaprovechen oportunidades y recursos, para que se complementen, se potencien y refuercen mutuamente. Compartimos cada vez más información, la comunicación es más y más fuerte, nuestra atención se centra progresivamente en la acción, en la práctica.

COOPERACION

No solo nos apoyamos en nuestros respectivos proyectos, sino que nuestro compromiso mutuo se refuerza y damos un paso más y construimos objetivos y proyectos comunes para realizarlos conjuntamente, sumando nuestras fuerzas y capacidades, pudiendo abordar nuevas metas más ambiciosas que serían imposibles para cada asociación por si sola. Es una etapa "avanzada" para el trabajo en red: estamos actuando conjuntamente. Cada vez identificamos más oportunidades y posibilidades de acción comunes, más campos y temas en los que sumar fuerzas.

TRABAJO EN RED

Nuestra misión, nuestros objetivos, nuestros proyectos particulares ya no tienen sentido, ni alcance, ni operatividad, ni razón de ser por sí solos. Es más, para poder llevarlos a cabo necesitamos de los demás actores sociales, del trabajo en equipo, de la evaluación común y de la sistematización conjunta de nuestra acción.

Ya somos organizaciones plenamente "enredadas", el compromiso es total, ya no es posible pensarnos como un colectivo aislado. Ha cambiado nuestra misma manera de entender la organización. La comunicación, el intercambio, la interacción, el trabajo en equipo con otras asociaciones, colectivos y entidades son nuestras principales herramientas de trabajo.

¿DE LA RED AL PARAÍSO?

Pues no, ya hemos dicho que la red no es una panacea, ni "el ungüento amarillo que todo lo cura".



Es más, el trabajo en red es un medio para ser más eficaces socialmente y para trabajar más a gusto, pero en ningún caso es un fin en si mismo. No se trata de crear ni de mantener redes porque sí.

Cuando, por las razones que fueran, una red deja de funcionar o deja de ser útil para quienes la forman, primero analizamos colectivamente las causas y luego intentamos ponerles remedio, colectivamente.

Pero, si a pesar de ello, las cosas siguen sin funcionar (las causas pueden ser muchas). Ver: "¿Qué le pasa a mi Equipo?", en el Cuaderno Práctico nº3), pues "a otra cosa mariposa".

Las redes son dinámicas, cambian (como las personas), se reestructuran, se recomponen, desaparecen y vuelven a aparecer –con otra forma- más adelante.

2 > PISTAS Y PREGUNTAS para construir REDES ASOCIATIVAS, (a modo de resumen)

Para quienes hayan llegado hasta aquí en la lectura de este Cuaderno, queda clara nuestra apuesta por la construcción de redes asociativas participativas, horizontales, socialmente eficaces... que trabajen en red y no solo se cuelguen el letrero.

Muchas veces, en estos Cuadernos Prácticos, hemos dicho que las recetas, las "soluciones mágicas" no existen. El único "remedio" para construir redes es el trabajo, la constancia, el método, el compromiso...

Pero, a modo de resumen y recordatorio de las cuestiones que han aparecido en las páginas anteriores, señalamos ahora algunas pistas que podemos ir aplicando en nuestras propias asociaciones para hacer más fácil la construcción de nuestras redes asociativas. Cada una de esas pistas va seguida de algunas preguntas que podéis trabajar colectivamente en vuestras asociaciones.

POR EL INTERÉS TE QUIERO ANDRÉS

Es imprescindible que cada asociación, cuando se meta en este lío de "construir redes", tenga muy claro QUÉ espera, para qué quiere la coordinación, cual es la utilidad que puede tener el trabajo en red para su propio proyecto asociativo, por qué es tan necesario e importante para nuestro trabajo particular.

En la coordinación entre asociaciones hay que partir del principio: "todas ganan". La eficacia de la coordinación se basa necesariamente en el propio interés, en que todas las asociaciones se beneficien de la suma de esfuerzos. Si la coordinación en red no sirve para nada... ¿a quién puede interesarle?

Preguntas para responder colectivamente:

¿Qué aspectos de nuestra asociación se beneficiarían del trabajo en red con otras asociaciones? ¿Cuáles de nuestros "puntos débiles" podrían mejorar con el apoyo de otras organizaciones? ¿Podría reforzarse y mejorar nuestra acción, nuestros proyectos y programas? ¿Podría mejorar la motivación, la comunicación, la formación de las personas que forman la asociación? ¿Podríamos acceder a nuevos recursos y medios? ¿Podríamos conseguir nuevas relaciones y contactos?

Y A NUESTRA ASOCIACIÓN... ¿QUÉ LE TOCA?

Bueno, pues si tenemos claro lo que queremos "sacar" de la cooperación, del trabajo en red, ahora hay que pensar en lo que vamos a "poner". En el trabajo en red entre asociaciones también hay que partir del principio: "todas ponen". O sea, por decirlo de una sola vez: "todas ganan,... todas ponen". Esa es la base fundamental del compromiso mutuo.

Las tareas de una red no se desarrollan solas, requieren de la aportación, del esfuerzo, del trabajo de las asociaciones que la constituyen. Así que hemos de tener igualmente claro QUÉ "está dispuesta a aportar" nuestra asociación a la coordinación.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Qué aspectos de nuestra asociación pueden ser útiles al desarrollo de otros proyectos asociativos, contribuir al desarrollo de proyectos comunes con otras asociaciones? ¿En qué aspectos somos "más fuertes"? ¿Qué cualidades, qué recursos y capacidades tenemos que pueden servir mejor a otras? ¿Podemos aportar conocimientos y experiencias respecto a las formas de actuar, o a la forma de comunicarnos y organizarnos internamente, o a la forma de conseguir y aprovechar los medios, o a la forma de comunicarnos y conectarnos con otras entidades, con nuestro entorno?

COSA DE TODAS

La coordinación y la cooperación, el trabajo en red con otras asociaciones, debe ser entendido y atendido como tarea y compromiso "de toda la organización", no solo de quienes la representan o van a las reuniones de coordinación.

Todas las personas que forman la asociación deben tener clara la importancia de la coordinación, saber cómo van las cosas, comentarlas, participar en reuniones derivadas del trabajo en red, etc.

O se implica toda la asociación y siente como suya la coordinación, o ésta no funcionará nunca, nunca proporcionará a nuestra asociación todos sus beneficios.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Qué áreas, qué proyectos, qué aspectos de nuestra asociación están "afectados" por la coordinación? ¿Qué personas deben tener siempre "información fresca" sobre la marcha de nuestra participación en las redes? ¿Quiénes, en las distintas partes de nuestra organización, deben implicarse de forma activa, participar en las tareas derivadas de la coordinación?

CONFIANZA, CONFIANZA Y CONFIANZA

La cooperación entre asociaciones necesita el conocimiento mutuo, la superación de prejuicios, el desarrollo de la confianza entre personas, entre organizaciones. Y eso no va a ser fácil, porque estamos muy contaminadas por etiquetas, estereotipos, generalizaciones, tópicos, prejuicios... que nos dividen.

No hace falta que seamos idénticas, ni que pensemos todas lo mismo, pero es necesario que confiemos unas en otras. De otra manera, no hay nada que hacer, mejor no perder el tiempo.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Qué pensamos de las otras asociaciones? ¿Existen en ellas "zonas oscuras", aspectos que desconocemos y/o nos confunden? ¿Existen "zonas oscuras" en nuestra propia organización, aspectos que preferimos ocultar? ¿Qué consecuencias se derivan de ello? ¿Confían en nosotras las demás asociaciones? ¿Nos conocen? ¿Dejamos que nos conozcan?



COMUNICACIÓN A TOPE

Es fundamental que la información circule, con transparencia, con confianza. Comunicación de ida y vuelta, en todas las direcciones (arriba-abajo, abajo-arriba, de aquí para allá, de allá para aquí, de ti para mi, de mi para ti, de mi asociación a la tuya, de la tuya a la nuestra,...). Si la comunicación no funciona, la cooperación y la coordinación no funciona. No vale guardarse información. Los tiempos y los espacios de la comunicación son sagrados.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Funciona adecuadamente la comunicación entre las distintas partes (áreas, equipos, departamentos...) de nuestra asociación? ¿Leemos con atención y analizamos la información que nos llega de otras asociaciones? ¿Nos preocupamos de que les llegue a ellas nuestra información? ¿Todas las asociaciones que forman la red tienen fácil acceso a las informaciones claves, necesarias para el desarrollo de los proyectos comunes y el mantenimiento de la red?

EN QUÉ MUNDO VIVIMOS

Es necesario que las asociaciones compartamos entre nosotras nuestra forma de mirar y de entender la realidad, intercambiemos lo que pensamos sobre los problemas y necesidades sociales de nuestro entorno, de nuestro mundo. La necesidad de coordinarse surge, entre otras cosas, de analizar juntas la realidad. Eso nos permitirá descubrir que nuestras misiones asociativas están interrelacionadas, enredadas. Y podremos definir juntas las necesidades principales de las personas destinatarias. Y podremos fijar objetivos comunes, claros, concretos, posibles.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Qué otras asociaciones pueden aportarnos visiones de la realidad complementarias a la nuestra? ¿A quiénes les puede interesar nuestra interpretación de la realidad? ¿Difundimos nuestro análisis de la realidad? ¿Lo damos a conocer? ¿Buscamos fuentes distintas, otras opiniones que enriquezcan nuestra visión?

CoordinACCION

No basta con hablar de la coordinación. Es preciso planificar, trabajar y evaluar juntos. HACER cosas, hacer proyectos concretos, necesarios, posibles, por pequeñas y modestas que sean –al principio- nuestras acciones comunes. Aprendemos a coordinarnos en la práctica, en la superación de los problemas concretos que aparecen en el trabajo real.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Hacemos actividades conjuntamente con otras asociaciones? ¿Compartimos las distintas tareas de planificación, acción y evaluación? ¿Sacamos conclusiones del trabajo en común? ¿Incrementamos el conocimiento mutuo entre asociaciones gracias a estas experiencias?

TRANSPARENCIA: LAVE SU COORDINACIÓN CON FLASH!

Para que la coordinación funcione es imprescindible la transparencia, especialmente en la toma de decisiones y en el manejo de los recursos. Si las cosas no están claras, si sospechamos que algunas personas o asociaciones manipulan, en provecho propio, las decisiones y los recursos, la red estará herida de muerte. Y no basta con que "parezca" transparente (la mancha siempre vuelve a salir).

Para garantizar la transparencia pueden ayudarnos mucho las auto-evaluaciones, las auditorias y las evaluaciones externas.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Existen mecanismos claros para la toma colectiva de decisiones? ¿El destino de los recursos es conocido por todo el mundo? ¿Controlamos internamente la gestión y justificación económica? ¿Todas las partes estamos abiertas a evaluaciones y auditorias externas?

TODAS LAS PARTES PARTICIPAN, TODAS LIDERAN (AUNQUE SEA DE FORMAS DIFERENTES)

Para que la red funcione, es preciso un compromiso real y evaluable, de cada una de las asociaciones. Si unas trabajan mucho por la coordinación y otras nada, el asunto durará muy poco.

La eficacia de la red requiere que todas las organizaciones participen, se mojen, en la medida de sus posibilidades reales (que no son las mismas para todas).

Hay que diversificar las tareas y las formas de participación en la coordinación, para que todas las asociaciones PUEDAN participar. Es preciso evitar fuertes desequilibrios en la participación (sobrecargas para unas e inhibición para otras), siempre debe haber “otras” formas posibles de participar. Y si hay desequilibrios (porque alguna asociación no puede participar como quisiera), que sean razonados, argumentados, conscientes y asumidos. Y solidarios.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Asumimos con claridad nuestros compromisos derivados de la coordinación? ¿Participamos en el esfuerzo colectivo en relación con nuestras posibilidades y capacidades? ¿Ponemos de manifiesto los desequilibrios de participación en la coordinación (si los hubiera)? ¿Buscamos formas, tareas, diferentes para que todo el mundo pueda participar según sus capacidades?

“LAS REDES SE SOSTIENEN EN LA RECIPROCIDAD Y EN EL INTERES MUTUO”

TODO EL MUNDO TIENE CLARO QUÉ HACE TODO EL MUNDO

Cada colectivo o asociación, además de conocer sus propias tareas en la red, debe conocer las funciones y tareas de los demás. Eso significa conocer bien el “mapa” de nuestra red, tenerlo siempre en el coco. Yo se lo que haces tú, tú sabes lo que hago yo. En todo momento podemos conectar directamente, con facilidad.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Existe en nuestra asociación un claro conocimiento de lo que hacen sus distintos componentes? ¿Conocemos suficientemente lo que realizan y aportan otras asociaciones al trabajo en red? ¿Conocen el resto de asociaciones suficientemente lo que hacemos y aportamos específicamente desde nuestra asociación? ¿Funciona nuestra comunicación “horizontal”?

EVALUACIÓN, ESA "COSA" DE LA QUE TANTO HABLAMOS

Evaluar, revisar -conjuntamente, responsablemente- la acción común, los proyectos y actividades, los compromisos y el funcionamiento de la red. No hacer por hacer, hacer y aprender a hacer mejor. No tenemos un "modelo" acabado y contrastado sobre la forma de construir redes entre asociaciones, hay que inventarlo cada día, probando, aprendiendo. Así que, si no queremos repetir siempre los mismos errores, hay que evaluar para poder mejorar.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Dedicamos tiempos y espacios para la evaluación de nuestra práctica organizativa? ¿Contamos con un sistema permanente de seguimiento y valoración de la coordinación, del funcionamiento y actuación de nuestra red? ¿Participa todo el mundo en la evaluación? ¿Se traducen a la práctica las conclusiones derivadas de la evaluación? ¿Se quedan el "papel mojado"?

ESOS APARATOS TECNOLÓGICOS

Hace un tiempo era mucho más difícil para las asociaciones comunicarnos y coordinar nuestras fuerzas, nuestras acciones. Pero, hoy en día, con las nuevas tecnologías podemos hacer cosas que nunca pensamos. Ahí están los ejemplos de las grandes campañas sociales que utilizan Internet para coordinarse y en las que participan miles y miles de colectivos diferentes en todas partes del mundo. Las asociaciones que quieran coordinarse tienen que aprovechar las oportunidades que, para la información y la comunicación, nos ofrecen esas nuevas tecnologías. Así que: ¡A prepararse! (formación, formación y formación).

Preguntas para responder colectivamente:

¿Conocemos las posibilidades que nos brindan las nuevas tecnologías? ¿Tenemos acceso a las herramientas necesarias (ordenadores, conexión, programas...etc.)? ¿Qué uso hacemos de ellas? ¿Están integradas las nuevas tecnologías en los distintos proyectos y programas? ¿Las utilizamos para facilitar la comunicación en la red? ¿Todo el mundo reconoce la necesidad de formación sobre el uso de las nuevas tecnologías? ¿Es algo de un pequeño grupo y las demás personas de la asociación se desentienden?

QUERER Y QUERERSE

Si, al final de todo, esto de las redes, como todo, como la vida misma... depende de personas concretas, de nuestra voluntad personal, de nuestras ganas de encontrarnos y hacer cosas conjuntamente.

Son las relaciones entre las personas las que construyen las redes, las que cambian el mundo. No podemos –es imposible- dejar a un lado los sentimientos, las emociones, los afectos. Se trata de incorporarlos, de convertirlos en una fortaleza, en un factor fundamental que nos ayude a avanzar en la cooperación mutua.

Así que, eso, a querer y quererse, a sumar fuerzas, gentes -¿cómo tú?- que quieran arrimar el hombro para cambiar las cosas. Y a celebrarlo, que falta hace.

Preguntas para responder colectivamente:

¿Prestamos suficiente atención a las personas concretas que trabajan en la red y a las relaciones interpersonales? ¿Hay buen rollo, buena química? ¿Cuidamos el "clima" de la red? ¿Valoramos y celebramos la importancia de estar y trabajar conjuntamente?

Presentamos aquí dos herramientas que nos pueden ayudar a reforzar nuestras relaciones y redes. Por un lado, el "Mapa de Relaciones" nos ayudará a identificar y reflexionar sobre el conjunto de relaciones que hacen posible nuestro proyecto asociativo. Por otra parte, el cuestionario "Para Revisar nuestra Red" nos ayudará a evaluar y analizar los aspectos que debemos mejorar en el funcionamiento de nuestras redes.

3.1. EL MAPA DE RELACIONES DE NUESTRA ASOCIACION

UN "JUEGO-EJERCICIO" PARA REALIZAR COLECTIVAMENTE

Nuestra asociación no es autosuficiente. Vive y trabaja en una realidad concreta, en un entorno que condiciona su acción y su organización. Para poder alcanzar sus objetivos necesita relacionarse, interactuar con otros actores presentes en la realidad.

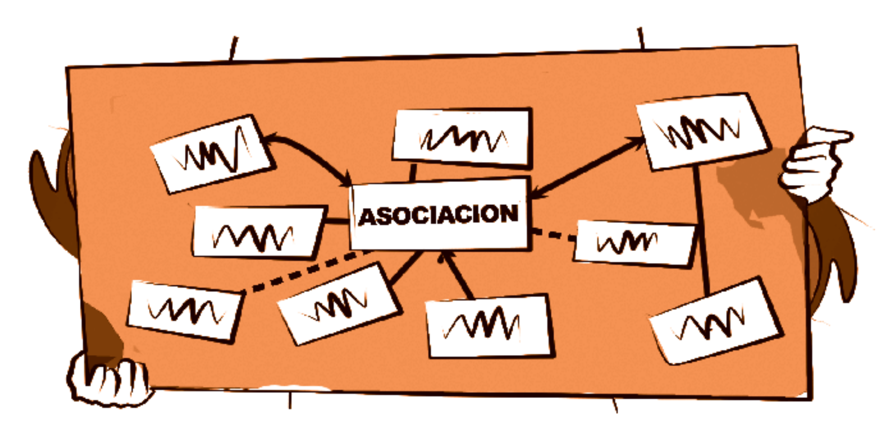
Se trata de que elaboremos -de forma colectiva- el Mapa de Relaciones de Nuestra Asociación, identificando y caracterizando las relaciones que mantenemos con diferentes actores y colectivos sociales.

EL PRIMER PASO será identificar a los otros actores con los que se relaciona nuestra asociación. Cada uno de esos actores deberá reflejarse en una ficha de papel o cartulina.

Hemos de identificar a todos aquellos con los cuales mantengamos una relación que consideremos necesaria o importante para el éxito del proyecto asociativo.

Valen todos: otros colectivos y asociaciones; empresas y entidades privadas, proveedores; instituciones y servicios públicos (una ficha por cada uno); federaciones, plataformas, coordinadoras; distintos medios de comunicación; grupos o sectores organizados de la comunidad; etc.

EL SEGUNDO PASO será buscar una cartulina grande y escribir, en el centro, el nombre de nuestra asociación. Luego, iremos pegando las distintas fichas.



Las pegaremos más cerca o más lejos del centro según sean actores más o menos "cercanos" a nuestra asociación, dependiendo de la intensidad de esa relación.

EL TERCER PASO será centrar la atención en cada una de las fichas, en cada uno de los actores, respondiendo a dos preguntas: ¿Qué nos aporta a la asociación? ¿Qué le aporta la asociación? Y reflejaremos las respuestas brevemente en cada ficha.

EN EL CUARTO PASO "caracterizaremos" cada una de las relaciones, mediante signos y flechas.

Si son relaciones "recíprocas", en las que ambas partes reciben y aportan, las uniremos con una flecha de doble sentido. Si son relaciones "desiguales", en las que una de las partes recibe poco o nada, uniremos las fichas con una flecha de la parte que más aporta a la que menos.

Si son relaciones "continuadas" y estables las uniremos con una línea continua. Si son relaciones "puntuales" e inestables las uniremos con una línea de puntos.

Las relaciones suelen estar "interrelacionadas", unas influyen en las otras. Así que uniremos entre si aquellas fichas-actores que tengan relaciones mutuas, que estén conectados o se influyan. Por ejemplo, un periódico puede influir en el ayuntamiento y en ciertos sectores de opinión.

Podemos inventar y utilizar nuestros propios signos y símbolos para representar el carácter de esas relaciones.

EN EL QUINTO PASO "miraremos" colectivamente el mapa y revisaremos el conjunto de las relaciones:

¿Las relaciones de nuestra asociación son suficientes, faltan actores sociales con quienes deberíamos relacionarnos? ¿Las relaciones de nuestra asociación son sólidas? ¿Son equilibradas?¿Qué otros intercambios pueden producirse?¿Qué podrían aportarnos nuestras relaciones? ¿Qué podríamos aportar a nuestras relaciones, para fortalecerlas?

Elaboraremos nuevas fichas con aquellas nuevas relaciones que queremos establecer. Y también anotaremos, en cada ficha, aquellos cambios y mejoras que queremos introducir en las relaciones con los diferentes actores sociales de nuestro entorno.

Cuando hayamos respondido a esas preguntas ya tendremos un "Plan de Relaciones" de nuestra asociación que nos ayudará a mejorar la calidad de nuestras relaciones e intercambios, nuestro trabajo en red, y contribuirá decisivamente al éxito del proyecto asociativo.



3.2. PARA REVISAR NUESTRA RED

Aquí tenéis un cuestionario, una herramienta práctica que os ayudará a evaluar el "estado de salud" de vuestra red. En ella encontraréis recomendaciones útiles, os facilitará la localización de los aspectos que funcionan bien y aquellos que deben mejorar. La mecánica del cuestionario es la siguiente:

- Se recomienda su cumplimentación de forma colectiva, entre todas las partes que forman nuestra red. En caso de ser una respuesta individual, una persona o un solo colectivo, es preciso informar de los resultados obtenidos a las distintas partes de nuestra red.

- Existen cuatro bloques y en cada uno de ellos cinco preguntas que debemos contestar. Marcamos la casilla (contiene una puntuación de 0 a 3) que, desde nuestra visión, se parezca más a la situación de nuestra red.

- Sumamos las puntuaciones y la anotamos en la casilla correspondiente al bloque que hemos cumplimentado.

- Así se repite la operación con los cuatro bloques de preguntas. Al finalizar se pasa a la página donde encontraremos algunas recomendaciones relativas a nuestras puntuaciones.

- ES IMPRESCINDIBLE RESPONDER CON TOTAL SINCERIDAD Y FRANQUEZA. Esperamos que os sirva!!

EN NUESTRA RED...

BLOQUE 1. **La Misión, los objetivos comunes, las acciones para alcanzarlos.**	NUNCA 0	A VECES 1	CASI SIEMPRE 2	SIEMPRE 3
1. Todas las asociaciones de la red participan en el análisis de la realidad (temática y/o territorial) y en la identificación de necesidades comunes.				
2. Todas las asociaciones de la red participan en la formulación de los objetivos y en la planificación de las acciones comunes.				
3. Todas las asociaciones de la red participan en la identificación de los recursos existentes y necesarios para la acción.				
4. Todas las asociaciones de la red participan en la gestión, ejecución y seguimiento de las actividades comunes.				
5. Todas las asociaciones de la red participan en la evaluación de las acciones comunes, en el aprendizaje para su mejora.				
PUNTUACIÓN BLOQUE 1				

BLOQUE 2. **La Comunicación, las relaciones entre las partes.**	NUNCA 0	A VECES 1	CASI SIEMPRE 2	SIEMPRE 3
1. Todas las asociaciones de la red tienen un buen conocimiento de las demás y funcionan la confianza y la cohesión.				
2. Todas las asociaciones prestan una especial atención, tiempo y recursos, a la comunicación mutua.				
3. La información circula adecuadamente, en todas las direcciones, es accesible para todas las asociaciones de la red.				
4. Todas las asociaciones conocen y utilizan los medios y espacios existentes para la comunicación y el intercambio, para la formación...				
5. Todas las asociaciones participan en la evaluación del funcionamiento de la comunicación y aportan ideas e iniciativas para su mejora.				
PUNTUACIÓN BLOQUE 2				

BLOQUE 3. **Sostenibilidad y organización de los medios.**	NUNCA 0	A VECES 1	CASI SIEMPRE 2	SIEMPRE 3
1. Todas las asociaciones participan en la definición y evaluación de las formas de comunicación, de acción y de decisión comunes.				
2. Todas las asociaciones participan en la definición, organización y reparto de las diferentes tareas necesarias para el funcionamiento de la red.				
3. Todas las asociaciones participan en la búsqueda, captación y gestión de los recursos necesarios para el funcionamiento de la red.				
4. Todas las asociaciones participan en el liderazgo, en la coordinación y animación particularizada de las distintas tareas fundamentales de la red.				
5. Todas las asociaciones participan en el apoyo (aportando trabajo personal y medios) y seguimiento del equipo coordinador.				
PUNTUACIÓN BLOQUE 3				

BLOQUE 2. **La Comunicación "Externa", las proyección de la red.**	NUNCA 0	A VECES 1	CASI SIEMPRE 2	SIEMPRE 3
1. Todas las asociaciones prestan atención a las relaciones y la comunicación con el entorno, a la construcción de alianzas con otras redes y entidades.				
2. Todas las asociaciones participan en el diseño de la estrategia de información y comunicación externa.				
3. Todas las asociaciones participan en la identificación de los medios más adecuados para la información y comunicación exterior.				
4. Todas las asociaciones participan en la evaluación, comprueban los resultados de la información y comunicación exterior.				
5. Todas las asociaciones participan en el mantenimiento y alimentan la información y comunicación exterior.				
PUNTUACIÓN BLOQUE 4				

RECOMENDACIONES

BLOQUE 1. La Misión, los objetivos comunes, las acciones para alcanzarlos.

- **Si has obtenido entre 0 y 4 puntos:**

¡ATENCIÓN! RED QUE SE DEBATE ENTRE SER O NO SER. INGRESO INMEDIATO EN "UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS".

Preguntaros si en realidad estáis trabajando en red. Analizar colectivamente vuestra realidad sería un buen paso...y desde ahí establecer un sistema para definir objetivos comunes. Avanzad en el conocimiento de las distintas asociaciones que forman la red, de sus programas y peculiaridades. Pero hacedlo YA!

- **Si has obtenido entre 5 y 9 puntos:**

RED PARA "TRATAMIENTO AMBULATORIO"

Parece que vuestra red carece de implicación de algunas de sus partes. Podéis empezar por buscar colectivamente las causas de esa situación y proponer medidas para afrontarlas, es decir realizar un diagnóstico en profundidad. Habrá que tomar algunas "dosis" de identificación conjunta de necesidades y conocimiento mutuo. También será preciso un tratamiento específico para la formulación común de objetivos y programas, así como en relación con los recursos para llevarlos a cabo. Se recomienda una mayor apuesta por la participación de todas las asociaciones, personas y colectivos. Nadie debe quedar fuera.

- **Si has obtenido entre 10 y 15 puntos:**

RED CON DIAGNÓSTICO FAVORABLE. NO SE OBSERVAN PROBLEMAS GRAVES.

Parece que vuestra red está sólidamente afirmada en relación con la misión, objetivos y acciones comunes. Se deberían mejorar los aspectos menos valorados (si los hubiera), pero el estado de salud de vuestra red (en estos aspectos) parece bueno.

BLOQUE 2. La Comunicación, las relaciones entre las partes.

- **Si has obtenido entre 0 y 4 puntos:**

SE DIAGNOSTICA UN CONTAGIO POR EL VIRUS DE LA INCOMUNICACIÓN Y EL MAL ROLLO.

Debéis ingresar de inmediato para tratar ese virus tan dañino para las redes. Es necesario que mejore vuestra comunicación, el acceso colectivo a la información. Se detecta un problema de circulación, las "arterias" de vuestra red no permiten que la información llegue a todas las asociaciones. La confianza mutua, la relación y la cohesión es una magnífica vacuna contra este "virus", pero para que tenga efecto debemos identificar y aprovechar los medios a nuestro alcance para favorecer la comunicación.

- **Si has obtenido entre 5 y 9 puntos:**

RED CON BAJAS DEFENSAS ANTE EL VIRUS DE LA INCOMUNICACIÓN.

Se ha diagnosticado un problema de falta de "defensas" ante la incomunicación. En vuestro caso existen demasiados riesgos, ya que el acceso y circulación de la información es débil. Es preciso que se incorporen cuanto antes medidas para favorecer el conocimiento, el compromiso, la relación y sobre todo, la confianza mutua entre las distintas partes de vuestra red. Todavía no es grave, pero cualquier anomalía en la comunicación, daña considerablemente la salud de nuestra red.

- **Si has obtenido entre 10 y 15 puntos:**

RED CON SÍNTOMAS DE COMUNICACIÓN SALUDABLES.

Vuestro diagnóstico es positivo, enhorabuena, pues este es el camino más seguro para construir redes: consolidar y mantener los sistemas de comunicación a pleno rendimiento. En todo caso es conveniente pasar periódicos chequeos para comprobar que la comunicación funciona y que todos los canales posibilitan el acceso de todo el mundo a todo. Tener "buen rollo" os seguirá facilitando el trabajo en red.

BLOQUE 3. Sostenibilidad y organización de los medios.

- **Si has obtenido entre 0 y 4 puntos:**

¡ALERTA! ES DETECTADO EL SÍNDROME DEL "CARRETERO".

Es un síndrome que se extiende entre redes donde una sola de sus partes "tira del carro" de toda la organización. Las demás se dejan guiar y no participan de forma decidida en el sostenimiento y organización de los recursos, tan necesarios para el funcionamiento de cualquier proyecto colectivo. Los objetivos comunes se traducen en tareas comunes (algunas de ellas imprescindibles). Por ello os aconsejamos que iniciéis un tratamiento combinado de: reparto de tareas, captación y gestión de todo tipo de recursos, animación compartida y equilibrio de esfuerzos entre las partes.

- **Si has obtenido entre 5 y 9 puntos:**

RED DESEQUILIBRADA.

Se deben revisar los índices de organización y reparto de tareas. Especialmente alarmantes aquellos relacionados con la captación y gestión de recursos. Se observa un desequilibrio entre las partes, en relación con el reparto de tareas y el mantenimiento de la red. En ese caso debe iniciar un tratamiento específico y continuado para implicar a todas las asociaciones de la red en la animación y dinamización de los espacios de coordinación, análisis, evaluación y decisión.

- **Si has obtenido entre 10 y 15 puntos:**

RED CON BUENOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN.

En efecto, vuestros resultados demuestran que la estructura, la que os mantiene firmes y fuertes, está en una favorable situación respecto al reparto de tareas, captación y gestión de recursos, así como en la animación de las distintas funciones organizativas de la red. Aún así es conveniente realizar análisis organizativos cada cierto tiempo y no "dormirse en los laureles". Enhorabuena.

BLOQUE 4. La comunicación "externa", la proyección de la red.

- **Si has obtenido entre 0 y 4 puntos:**

RED CON CAPACIDAD "ANÓNIMA".

A la vista de estos resultados, parece que vuestra red es más bien "anónima". Podrá tener sentido para las asociaciones que la forman, pero sin incidencia en el exterior. Es muy difícil que pueda seguir por este camino, su estado es grave. Es indispensable iniciar contactos y relaciones con el entorno, difusión de información y comunicación con otras redes. Se puede empezar por preguntarnos si tenemos necesidad de proyectar, difundir lo que es y lo que hace nuestra red.

- **Si has obtenido entre 5 y 9 puntos:**

RED CON CAPACIDAD "LIMITADA".

Aunque se tiene en cuenta la información y comunicación externa, los índices no son ni mucho menos los deseados. Es conveniente implicar al máximo de asociaciones en el nuevo "chip", aquel que vincula todas nuestras acciones e iniciativas a oportunidades para el contacto, la proyección y la comunicación exterior. Al no producirse, nos encontramos con demasiados límites, con oportunidades desaprovechadas y con riesgo de aislamiento. Nos debemos poner manos a la obra, prestar atención a las alianzas, relaciones y comunicación externa de nuestra red.

- **Si has obtenido entre 10 y 15 puntos:**

RED CON CAPACIDAD "AMPLIFICADA".

Muy bien, enhorabuena por vuestros resultados. Parece que la actividad de vuestra red está conectada, vinculada, con otras iniciativas, entidades...etc. A eso le llamamos "amplificación", porque de igual forma que nuestras asociaciones ganan en proyección gracias a nuestra red, la red gana en presencia mediante el contacto y la comunicación con el exterior ¡A seguir así!

4 > BIBLIOGRAFIA. ENLACES DE INTERES. AGRADECIMIENTOS

"REUNIONES EFICACES: GUÍA PRÁCTICA PARA LOGRAR REUNIONES MÁS BREVES Y PRODUCTIVAS"
Richard Y. Chang, Kevin R. Kehoe
Editorial Granica SA ; TEC Consultores, 1996

TRABAJO EN RED
Varios Autores
Revista Documentación Social. Cáritas Española. 2002

CREADORES DE DEMOCRACIA RADICAL: MOVIMIENTOS SOCIALES Y REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Pedro Ibarra, Salvador Martí, Ricard Goma
Icaria. 2002

ACTIVISTAS SIN FRONTERAS
Margaret E. Keck, Kathryn Sikkink
Editorial Siglo XXI. 2000

REDES QUE DAN LIBERTAD. INTRODUCCIÓN A LOS NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES
Francisco Fernández Buey, Jorge Riechmann
Editorial Paidós. 1995

CUATRO REDES PARA MEJOR-VIVIR
Tomás R. Villasante.
Ed. Lumen-Humanitas, Buenos Aires. 1998.

EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES. UNA INTRODUCCIÓN.
José Luis Molina.
Ediciones Bellaterra. Barcelona, 2001.

REDES SOCIALES EN EL TRABAJO SOCIAL
Monica Chadi
Espacio Editorial. Buenos Aires. 2000

REDES DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL: PARA DERRIBAR EL MURO NORTE-SUR
Rafael Díaz Salazar
Editorial HOAC. 1996

TEJIENDO REDES ASOCIATIVAS: MATERIALES DE PRODUCCIÓN COLECTIVA SOBRE LA COOPERACIÓN ENTRE ASOCIACIONES.
Redacción: Fernando de la Riva.
Fundación Esplai. 2003.

EL PODER DE LAS REDES
David de Ugarte
http://www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf

EL TRABAJO EN RED: TEJER COMPLICIDADES Y FORTALEZAS
Oscar Jara Holliday
http://www.intermonoxfam.org/cms/html/espanol/3344/el%20trabajo%20en%20red.pdf

QUÉ ES UNA RED. REDES DESDE LA SOCIEDAD CIVIL: PROPUESTAS PARA SU POTENCIACIÓN
Gonzalo Tapia y R. Edwars
http://iteso.mx/~gerardpv/inv1/quesred.htm.

LAS REDES COMO INSTRUMENTOS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL
Antonio L. Itriago Machado y Miguel Angel Itriago Machado
http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/itriago.pdf

LA COORDINACIÓN Y EL TRABAJO EN RED
Ismael Peña
http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/pena1201/pena1201.html

Puedes acceder directamente a todas las direcciones web aquí reseñadas en la sección “ENLACES DE LOS CUADERNOS PRACTICOS” de:
www.redasociativa.org/crac

>Agradecimientos

Muchas personas nos ayudaron a preparar este Cuaderno Práctico, nos enviaron artículos, trabajos y referencias, leyeron las notas previas, aportando sus sugerencias, etc. A todas ellas, nuestro agradecimiento y la satisfacción de contar con tanta gente amiga que colabora y participa en esta inquietud común. En especial, nuestro agradecimiento a Frederic Cusí, Jorge Melguizo y Pablo Navajo.

>OTROS
CUADERNOS PRACTICOS

1. LAS REUNIONES
Como acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC-ACUDEX

2. LOS PROYECTOS
Como convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano
Carlos Paradas, Fernando de la Riva. CRAC-ACUDEX

3. LOS EQUIPOS
Como trabajar en común, sin tirarnos los trastos
Cristina Bustos, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

4. REDES ASOCIATIVAS
Sumar fuerzas para multiplicar resultados
Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

5. COMUNICACION ASOCIATIVA
No solo hablando se entiende la gente
Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

6. LIDERAZGO ASOCIATIVO
O cómo mandar obedeciendo
Francisca Casado, Lita Gómez Terrón. CRAC-ACUDEX

El Colectivo de Educación para la Participación, CRAC, es una asociación independiente sin ánimo de lucro, que -desde 1998- trabaja para el fortalecimiento de la participación social, la renovación del tejido asociativo solidario y el refuerzo de las redes ciudadanas, mediante la investigación y el diagnóstico participativo, la formación, la producción de materiales, la apropiación social de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y el acompañamiento de proyectos.

C/ Presidente Rivadavia,2, oficina 1A. 11001-Cádiz
Teléfono: 956 220 207
Correo electrónico: crac@redasociativa.org
Página web: www.redasociativa.org/crac

Redes Extremadura, Cultura y Desarrollo, ACUDEX, es desde 2000 una pequeña asociación de promoción asociativa, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Zafra (Badajoz), que acompaña y refuerza procesos de participación, con grupos, instituciones y organizaciones sociales. ACUDEX participa en la formación y la dinamización de otras asociaciones, aplica la escucha activa en planes y proyectos de intervención social, y apoya experiencias educativas y de desarrollo comunitario.

C/ San Francisco, 44-bajo. 06300 Zafra (Badajoz)
Teléfono y fax: 924 5514 03
Correo electrónico: info@acudex.org
Página web: www.acudex.org

Los Cuadernos Prácticos son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y aspectos concretos de la vida de las asociaciones y los colectivos sociales, elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este cuarto Cuaderno Práctico se ocupa de las Redes Asociativas, una manera de organizarse y actuar basada en la colaboración y el compromiso entre organizaciones para sumar fuerzas y multiplicar resultados. En el cuaderno se analizan distintos tipos de redes, se sugieren pistas concretas para construirlas y fortalecerlas, y se destacan las actitudes que facilitan sus procesos.

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos, tratando de facilitar la identificación con el texto de todos los géneros, e incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

